

Global
China
經商中國的13堂必修課

縱橫大陸



統一企業公司總經理 **林蒼生** 推薦

一語道破大陸商業術語、行話、竅門，
高潮迭起的經歷，
讓大陸中央電視台改編為連續劇「棋行天下」，
榮登深圳暢銷排行榜，
日文版登陸東瀛同傳捷報。

董明珠 著

linear
經商中國的13堂必修課

縱橫 大陸



董明珠 著

縱橫大陸—經商中國的13堂必修課／董明珠著

--初版.--台北市：商周出版；城邦文化發行；2003〔民92〕

面：公分。--（前進大陸叢書：11）

ISBN 986-7747-80-1（平裝）

1.董明珠—學術思想—管理科學 2.珠海格力電器股份有限公司—管理

3.電器業—中國大陸

484.5

92006345

前進大陸叢書11

縱橫大陸—經商中國的13堂必修課

作者／董明珠

副總編輯／陳絜吾

責任編輯／陳美靜

發行人／何飛鵬

法律顧問／中天國際法律事務所

出版／商周出版

台北市100愛國東路100號6樓

電話／(02)23587668 傳真：(02)23419479

E-mail：bwp.service@cite.com.tw

發行／城邦文化事業股份有限公司

台北市100愛國東路100號1樓

電話：(02)23965698 傳真：(02)23570954

郵政劃撥1896600-4 戶名：城邦文化事業股份有限公司

歡迎光臨城邦讀書花園 網址：www.cite.com.tw

香港發行所／城邦（香港）出版集團有限公司

香港北角英皇道310號雲華大廈4/F, 504室

電話：25086231 傳真：25789337

馬新發行所／城邦（馬新）出版集團【Cite(M)Sdn. Bhd.(458372U)】

11, Jalan 30D/146, Desa Tasik,

Sungai Besi, 57000 Khala Lumpur, Malaysia.

電話：603-9056 3833 傳真：603-9056 2833

e-mail：citekl@cite.com.tw

封面設計／黃聖文

排版印刷／鴻霖設計印刷有限公司

總經銷／農學社

電話：(02)2917-8022 傳真：(02)2915-6275

■2003年(民92)5月8日初版

Printed in Taiwan.

定價：280元

本書經作者授權，出版中文繁體字版本。

非經書面同意，不得以任何形式任意重製、轉載。

ISBN 986-7747-80-1

著作權所有·翻印必究

【推薦序】大陸經理人的實戰經驗

林蒼生

兩岸之間的經貿往來日趨頻繁，許多企業已經體認到，強化兩岸之間的經貿合作關係不但能達到雙贏的局面，並且能提高企業整體的國際競爭力，因此，如何搶佔大陸市場以掌握絕佳商機，已經成為企業在這幾年來最重要的課題。

台灣有許多人總認為，由於我們與大陸有共同的文化語言背景，再加上地利之便，因此在與大陸的經貿交流合作上較之其他國家，我們擁有更優異的條件，但這一想法在實際深入經營大陸市場時，開始面臨到嚴峻的考驗。兩岸畢竟分治了半世紀以上，許多經貿制度、規章、商場文化、市場走向都不適合全盤移植所謂的「台灣經驗」，我們必須以重新學習、經營的心態，去看待中國大陸這塊廣大而人人爭食的市場大餅，才能真正為企業深耕大陸打下基礎。

本書作者董明珠女士現為珠海格力電器的總經理，媒體曾經以「中國的開利冷氣」來形

容這家公司，董明珠在二〇〇二年憑著卓越的經營績效而當選大陸企業女性十大風雲人物，中央電視台還把她的故事改編成連續劇，十年之間有這種成果，也算是中國經濟改革之下的奇蹟之一了。

董明珠的成功過程不同於大陸常見的國營企業官派經理轉任。當她在一九九〇年加入格力的時候，所擔任的職務是基層的業務員，而這家公司在當時不過是一家小規模的海利空調器廠。經過十年多的努力，董明珠不僅開創了個人生涯的顛峰，更重要的是，海利空調器廠從一家沒沒無聞的公司，成長為中國空調業翹楚。在《縱橫大陸——經商中國的13堂必修課》一書中，董明珠詳細地回顧自己在這一段挑戰大陸市場的過程中，她親身經歷的中國商界怪相與進入障礙，更娓娓道出她搶佔市場的策略運作。

在擔任業務員初期，董女士所面對的難題包括如何在眾多強勢品牌環視下，為無人問津的自家產品找到一線生機；如何與經銷商取的最佳的合作關係，並同時改善自家公司的產品以及服務品質；如何在面臨市場強大削價競爭的壓力之下，力保自家企業的優勢與利潤等等。

而在其擔任經營部部長期間，董女士面對的是更艱辛的工作，包括如何提振公司內部的經營紀律，如何整頓龐雜無章的財務帳目，以及讓格力由一個名不見經傳的小廠成長為中國空調第一、全球領先的大企業等等。董女士所面對的這一切考驗，相信也是許多企業甚或個人所必須經歷的，因為，經營大陸市場是一條沒有捷徑的遙遙路途，唯有如董女士這般具備毅力、改革、創新、前瞻與勇氣的鬥士，才能贏得最後的成功。

我們樂見如此一本具有實務參考價值的書籍出版，因為每一位企業家或專業經理人的成功經驗，是整個社會最寶貴的資產，如果這種資產能不斷地複製、延展，將有助於個人及企業的快速成長，以及整體經濟的蓬勃發展。



1997年12月董總（左起第5位）與經銷商合影



1998年董總在香港工業總會舉辦的論壇上演講



1999年董總（前排左起第4位）參加全國宣傳培訓活動



1999年董總（左）在企業發展戰略研討會上發言



1999年董總獲五一勞動獎章



2000年董總在湖南陪同湖南衡山高僧參觀格力專賣店



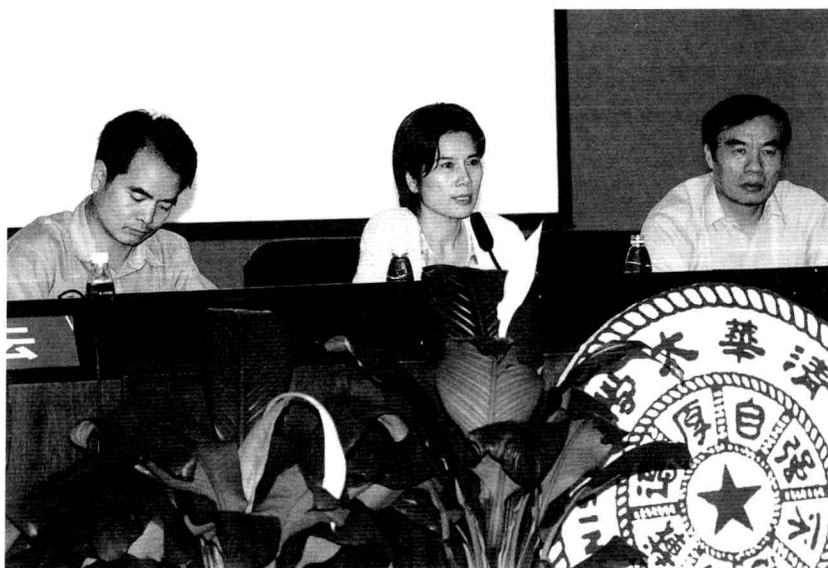
2001年董總應邀赴重慶高新區演講時為聽眾簽名



2002年3月陪同日本松下高層參觀公司



2002年7月董總接受日本廣播協會NHK電視台採訪



董總在清華大學作報告

縱橫大陸

目錄

Contents

【推薦序】大陸經理人的實戰經驗

林蒼生

前言 走過，必留下痕跡

001

第一章

從商的第一場關鍵戰役

005

在當時的行銷市場上，有一種奇怪的現象，就是一個優秀的產品推銷員，還必須是一個討債能手。

第二章

三場大勝仗

025

雖然安徽是一個較貧窮的省份，但在這一年，安徽市場占了整個公司銷售額的八分之一。從此，我也作爲一個神奇的人物在公司裡傳揚開來。

第三章

再闢戰場

045

「空調王國」日本就沒有空調大戰。它們之間同樣存在爭市場、爭客戶的行爲，但不玩中國這些花招。大家都有得賺，不會出現某一行當特別熱門，大家蜂擁而上的局面。

第四章

攻占南京

081

經過這場「空調大戰」的考驗，格力在江蘇市場全面打開，雖然還趕不上春蘭，但開始與華寶並列，勉強可以說三足鼎立。

第五章

臨危受命

105

在我的生活中，固然看到了一些見錢眼開的人，也看到更多地有原則、有名節的人，我總是在心中把他們引為同志和知己。

第六章

鐵娘子初掌大權

125

整頓經營紀律，理順內部關係、開拓銷售市場，是我『當官』後的三把火。一系列得罪人的舉措，一整套嚴格的規章制度，使格力經營部在很短的時間內就完成了自身形象的重塑。

第七章

人情冷暖

149

在中國，在業務上做出成績固然不易，成功地處理人際關係則更為困難。因為在這方面，我們要面對的不只是一個個經銷商、一個個用戶，而是各有心事和欲望、時時準備和你競爭的對手，這才是真正的人生戰場。

第八章

與牛鬼蛇神較量

165

一些經銷商說，董明珠這個人外表雖凶，內心深處卻想幫經銷商的忙，和她打交道，讓人感到安全。因為我有一貫的標準，不因時、因地而異，只要經銷商們吃透了這套標準，就不會有什麼差錯。

第九章

偷拐騙哄

185

對企業來說，消費者始終是「上帝」。但現在的「上帝」再也不是全知全能的「上帝」。由於一些不法商家慣於施用所謂「商業操作」的伎倆，加上一些唯利是圖的不負責任的傳媒的鼓噪，致使我們的「上帝」時常上當受騙。

第十章

重振綱常

207

我的「凶」、「狠」或「霸氣」，並不是想跟某個具體的人過不去，而是爲了跟這個有漏洞的管理體制過不去。

第十一章

棋行天下

221

「正和博奕」是一種因應中國國情而生的嶄新銷售模式，亦即透過相互合作而取得共同利益的增進。

縱橫

大陸 Contents

第十二章

客戶關係管理

245

真正優質的服務應該是從心理上消除消費者的後顧之憂，或者說，最好的售後服務就是不用服務。「在您購買之前，我們已經給了您充分的保障」，這是格力空調非常有名的一句廣告語。

第十三章

「格立」：空調的代名詞

263

企業形象不夠明確，定位左右搖擺，都可能妨礙專業化形象的塑造，並進而影響企業長期的發展。

結語

單純信念

273

信念是驅動成功的最大力量。雖然在堅持信念的過程中，有時必須付出極大的代價，但所獲得的將是不朽的榮耀。

前言

走過，必留下痕跡

人生所走過的每一段路程，都是下一段路程的起點。這本書除了希望給行銷界的人士提有益的思路，也爲了自己能有一個嶄新的開始。

近來，報紙上經常披露一些以前非常「風光」的企業家現在紛紛「落馬」，或從前經濟效益良好的企業突然步入困境的消息。此類消息看得多了，我常常會陷入這樣的沉思：爲什麼日本、美國的一些名牌企業存在一百多年了還能發展，而中國的一些企業在不斷變幻的經濟形勢下卻只能各領風騷三五年？對於中國的企業或企業家，怎樣才能維持自身的穩定發展？

我是做行銷工作的，只能從市場的角度談談自己的切身體會。

許多人對行銷有一種深深的誤解，認爲推銷產品只是一種能力與技巧，可是，我不這麼

認為。這是把行銷孤立起來的看法。

在現代行銷理論中，有一個著名的等式：一百減一等於零。也就是說，在產品與行銷的所有關係元素中，即使每一件都成功，但哪怕出現一件錯誤，美譽就等於零。

經過近十年行銷生涯，我對這句話體會至深。在一個名牌產品的推廣過程中，行銷人員不再是一個單純的個體，他所接觸的工作，所面對的問題相當廣泛且複雜，使得他的一舉一動都會影響到整個名牌戰略的實行，加速或延緩整個計劃的執行。一個處處為企業整體利益著想的優秀業務員，會引導企業朝健康向上的方向發展，反之，如果一個業務員在推銷產品的過程中處處為自己的利益著想，將自己的私慾凌駕於企業的利益之上，就會為企業帶來無法估計的損失。

珠海格力電器，現在空調年產銷量達二百萬台，可以說是中國空調業的領導名牌。身為這麼一家大企業的銷售副總經理，主管整個企業大而複雜的銷售工作，我經歷過許多大風大浪，也經歷過許多刻骨銘心的「小事」。現在回憶起來，正是這些「小事」成就了今天的我，為格力做出了我應該做的一點貢獻，使這棵大樹更加健康、茁壯地成長。

剛加入這一行時，我曾經用整整四十天的時間跟一個賴債者追債，個中艱辛終身難忘。當時，如果從自己的利益考慮，這筆債並不是由我造成的，我大可以將之放在一邊而先去做別的工作，但後來我選擇了追債。這次選擇雖然使我個人的利益暫時受到損失，但它卻使我